

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teoritis

2.1.1 Pelatihan

2.1.1.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah kegiatan yang terarah untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif. Pelatihan SDM merupakan investasi penting bagi perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusianya. Dengan pelatihan yang tepat, karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka, yang pada akhirnya berdampak positif pada kemajuan perusahaan. Adapun definisi pelatihan menurut para ahli adalah sebagai berikut:

1. Menurut Aryanti & Ali, (2025) pengertian pelatihan karyawan adalah suatu proses pembelajaran karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap agar mereka dapat melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien.
2. Menurut Syakira et al., (2025) pelatihan karyawan merupakan suatu proses yang terstruktur dan terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta kompetensi individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara efektif.
3. Menurut Ahmad & Bakar, (2025) pelatihan adalah upaya terorganisir dari seorang karyawan untuk memperoleh kinerja yang efisien dalam satu atau beberapa kegiatan.

Dari penjelasan diatas mengenai definisi pelatihan menurut beberapa ahli, maka penulis membuat kesimpulan bahwa pelatihan adalah upaya yang terencana untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Tujuan pelatihan pada dasarnya adalah untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan rasa percaya diri karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Perangin-angin et al., (2024) menyatakan bahwa tujuan dan manfaat dari pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Produktivitas (*Productivity*)

Pelatihan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan tersebut.

2. Kualitas (*Quality*)

Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas karyawan dalam suatu perusahaan tetapi dapat memperkecil terjadinya kesalahan dalam mengerjakan atau mengemban pekerjaan. Dengan demikian kualitas output yang dihasilkan karyawan dalam bekerja akan tetap terjaga dan akan selalu berkembang.

3. Perencanaan Kepegawaian (*Human Resource Planning*)

Pelatihan akan memudahkan karyawan untuk mengisi kekosongan dalam perusahaan sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan sebaik-baiknya. Perencanaan sumber daya manusia salah satu diantaranya mengenai kualitas serta kuantitas karyawan yang diarahkan untuk menghasilkan kualitas kariyawan yang sesuai dengan yang diharapkan.

4. Moral (*Morale*)

Pelatihan akan meningkatkan prestasi kerja dari pegawai sehingga dapat menimbulkan peningkatan upah pegawai. Hal tersebut bisa meningkatkan moral kerja pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap berbagai tugas yang diembannya dalam perusahaan.

5. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)

Pemberian kesempatan pada pegawai untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, yang dengan mengikuti program tersebut, pegawai yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk dapat mengembangkan diri.

6. Keselamatan dan Kesehatan (*Healty and Safety*)

Pelatihan merupakan langkah terbaik untuk mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja disuatu perusahaan sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang,aman,dan stabilitas pada sikap mental mereka.

7. Pencegahan Kadaluarsa (*Obsolescence Provention*)

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreativitas pegawai untuk mencegah pegawai dari sifat kadaluarsa. Artinya kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan tekhnologi.

8. Perkembangan Pribadi (*Personal Growth*)

Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki pegawai termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

2.1.1.3 Metode Pelatihan

Metode pelatihan adalah pendekatan atau cara yang digunakan untuk menyampaikan materi pelatihan agar peserta mampu memahami dan menguasai keterampilan yang diajarkan. Maka metode pelatihan yang digunakan haruslah tepat sesuai sasaran, diperlukan pertimbangan yang matang agar pelatihan yang dilakukan efektif sehingga berpengaruh positif terhadap kemampuan kerja karyawan. Menurut Sedarmayanti, (2019), pelatihan bagi para karyawan atau pegawai di suatu organisasi atau institusi biasanya dikelompokkan menjadi dua, yakni:

1. Pelatihan pra-jabatan (*pre-service training*)

Pelatihan ini diikuti oleh para pegawai baru atau calon pegawai baru di suatu institusi atau organisasi. Tujuan utama pelatihan ini memberika wawasan kepada para pegawai baru tersebut terhadap organisasi atau institusi tempat mereka bekerja.

2. Pelatihan dalam jabatan (*in service training*).

Pelatihan ini ditujukan kepada karyawan yang sudah bekerja di berbagai unit atau devisi dari suatu organisasi atau institusi. Pelatihan dalam jabatan ini dibedakan menjadi dua, yaitu:

a) Pelatihan di luar tugas (*off the job side training*)

Karyawan sebagai peserta pelatihan keluar sementara dari kegiatan, tugas atau pekerjaannya. Kemudian mengikuti pelatihan dengan teknik belajar mengajar seperti lazimnya.

b) Pelatihan dalam pekerjaan (*on the job training*)

On the job training adalah pelatihan dimana pegawai baru atau yang belum berpengalaman belajar dengan pertama mengamati teman kerjanya atau manajer yang melakukan pekerjaan dan selanjutnya berusaha meniru perilaku mereka.

2.1.1.4 Indikator Pelatihan

Menurut Wahyuningsih, (2025), menjelaskan bahwa ada beberapa indikator-indikator pelatihan yaitu:

1. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus spesifik dan terukur, pelatihan adalah suatu keharusan meningkatkan keterampilan sehingga peserta mencapai dan mengembangkan karier secara maksimal dan pemahaman etos kerja yang harus diterapkan

2. Materi Pelatihan

Materi pelatihan berupa, pengelolaan (manajemen), psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

3. Metode Yang Digunakan

Metode yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif dengan diskusi kelompok, konferensi, simulasi, latihan, kerja tim, dan studi banding.

4. Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan adalah karyawan perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang direkomendasikan oleh pimpinan.

5. Kualifikasi Pelatih

Pelatih yang akan memberikan materi harus mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan dan mampu memberikan motivasi yang membangun.

2.1.2 *Upselling*

2.1.2.1 *Pengertian Upselling*

Fadillah dan Ibrahim, (2023) menyatakan bahwa *upselling* adalah strategi penjualan yang dilakukan dengan cara menawarkan produk tambahan atau produk dengan nilai lebih tinggi kepada pelanggan agar meningkatkan nilai transaksi. Strategi *upselling* adalah salah satu upaya yang sering dilakukan bisnis untuk meningkatkan pendapatan penjualan. Ini dilakukan karena pada dasarnya, mendapatkan pelanggan baru membutuhkan biaya yang jauh lebih mahal daripada menjual ke pelanggan yang sudah ada. Pada praktiknya, *upselling* tidak boleh dilakukan dengan cara memaksa. Pelanggan juga memiliki hak untuk menolak jika penawaran atau rekomendasi tersebut tidak sesuai dengan kebutuhannya.

Upselling dapat pula diartikan sebagai strategi untuk merekomendasikan item/produk/layanan yang lebih mahal kepada pelanggan dalam membeli produk dengan cara memberikan alternatif dan keunggulannya masing-masing. Jadi dapat disimpulkan bahwa, *upselling* adalah upaya dalam menambahkan nilai guna dan manfaat pada produk. Penambahan ini bertujuan untuk mendapatkan kepuasan yang diharapkan oleh konsumen saat melakukan penawaran. Dimana teknik ini adalah teknik yang menciptakan kondisi konsumen cenderung akan memilih membeli produk dengan standar yang lebih tinggi dan bagus.

Upselling merupakan strategi untuk mempersuasi konsumen agar membeli produk yang serupa dengan kualitas, fitur dan spesifikasi lebih tinggi daripada produk yang dicari sebelumnya. Dimana strategi *upselling* ini sebagai strategi pembelian tambahan dengan barang yang lebih *upgrade* maupun lebih premium.

2.1.2.2 Tujuan *Upselling*

Tujuan utama dari *Upselling* adalah untuk meningkatkan nilai penjualan dan keuntungan yang diperoleh dari setiap transaksi. Namun, tujuan *upselling* tidak hanya sebatas peningkatan pendapatan saja. Menurut Dani dan Zakiah, (2024) Strategi ini juga dapat membantu bisnis untuk:

1. Meningkatkan kepuasan pelanggan

Dengan menawarkan produk yang relevan dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan. *Upselling* dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan memberikan pengalaman belanja yang lebih baik.

2. Meningkatkan loyalitas pelanggan

Dengan menawarkan produk yang lebih baik dan relevan dengan kebutuhan pelanggan, bisnis dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan mendorong mereka untuk kembali berbelanja di masa depan.

3. Meningkatkan efisiensi pemasaran

Upselling dapat membantu bisnis untuk memperluas kisaran produk yang ditawarkan kepada pelanggan mereka tanpa harus memperluas kampanye pemasaran mereka. Hal ini dapat membantu bisnis untuk menghemat biaya pemasaran dan meningkatkan efisiensi.

Dengan demikian, tujuan *upselling* bukan hanya sebatas peningkatan nilai penjualan, tetapi juga untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan serta meningkatkan efisiensi pemasaran bisnis.

2.1.2.3 Indikator *Upselling*

Menurut Kaban et al.,(2025) keberhasilan dalam melakukan *upselling* dapat diukur melalui beberapa indikator berikut:

1. Kemampuan mengenali kebutuhan pelanggan

Seorang karyawan harus mampu memahami apa yang dibutuhkan pelanggan. Lakukan riset tentang preferensi dan kebutuhan pelanggan. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang apa yang mereka cari. Hal ini penting agar penawaran yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

2. Kemampuan menawarkan produk tambahan

Karyawan harus mampu menyampaikan penawaran produk tambahan, paket bundling, atau produk yang memiliki nilai lebih tinggi dari yang awalnya dipilih pelanggan. Setiap pelanggan memiliki preferensi yang berbeda. Sesuaikan *upselling* dengan preferensi dan histori pembelian pelanggan untuk meningkatkan efektivitasnya. Pastikan bahwa produk atau layanan yang ditawarkan dalam *upselling* memberikan nilai tambah yang nyata bagi pelanggan. Pelanggan harus merasa bahwa peningkatan biaya sebanding dengan manfaat yang mereka terima.

3. Kemampuan melakukan komunikasi persuasif

Dalam *upselling*, komunikasi yang persuasif menjadi kunci keberhasilan. Karyawan harus mampu menjelaskan manfaat produk secara meyakinkan tanpa membuat pelanggan merasa dipaksa.

4. Kemampuan memberikan rekomendasi produk yang relevan

Penawaran harus relevan dengan preferensi dan kebutuhan pelanggan, bukan sekedar menawarkan produk secara acak. Hal ini menunjukkan profesionalisme dan pemahaman yang baik terhadap produk. Tawarkan *upselling* pada saat yang tepat dalam proses pembelian. Misalnya, saat pelanggan sudah menunjukkan minat pada produk, tetapi sebelum mereka mengonfirmasi pembelian. Tawarkan beberapa pilihan *upselling* yang berbeda. Ini memberi pelanggan rasa kontrol dalam pembelian mereka dan meningkatkan peluang mereka untuk memilih opsi yang lebih baik.

5. Kemampuan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan

Upselling bukan hanya menjual produk yang lebih mahal, tetapi juga memberikan nilai tambah yang nyata, seperti kualitas lebih baik, manfaat tambahan, atau fitur yang lebih lengkap sesuai kebutuhan pelanggan. Pastikan seluruh pengalaman pelanggan, mulai dari interaksi awal hingga pembayaran, berjalan lancar. Pengalaman yang positif dapat membantu mengokohkan keputusan pelanggan untuk melakukan *upselling*.

2.1.3 *Product Knowledge*

2.1.3.1 Pengertian *Product Knowledge*

Product knowledge adalah pemahaman yang dimiliki seorang karyawan mengenai produk yang ditawarkan, mencakup fitur, manfaat, harga, dan keunggulan produk tersebut dan cara membandingkannya dengan produk lain. Berikut adalah pengertian *product knowledge* menurut para ahli:

1. Resmawa, (2018)

Product knowledge adalah pengetahuan mengenai produk atau jasa yang dimiliki konsumen, yang diinterpretasikan oleh konsumen dan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan tindakan selanjutnya.

2. Nugroho, (2018)

Product knowledge (pengetahuan produk) merupakan hal penting yang harus dikomunikasikan oleh *marketer* dalam memberikan petunjuk atas produk yang ditawarkannya kepada konsumen

3. Sumarwan, (2021)

Pengetahuan produk merupakan Kumpulan berbagai informasi mengenai produk. Pengetahuan ini meliputi kategori produk, merek, termonologi produk, atribut atau fitur produk, harga produk, dan kepercayaan mengenai produk.

2.1.3.2 Pentingnya *Product Knowledge*

Product knowledge sangat penting karena menjadi dasar komunikasi antara penjual dan pelanggan. Dengan pemahaman yang baik tentang produk, karyawan dapat memberikan informasi yang akurat, menjawab pertanyaan pelanggan, serta meyakinkan mereka untuk membeli produk yang sesuai dengan kebutuhan. Selain itu, *product knowledge* mendukung keberhasilan strategi *upselling* karena karyawan dapat menawarkan produk tambahan yang benar-benar relevan. Menurut Nurarista dan Indrarini, (2022) bukan hanya berkaitan dengan keuntungan penjualan, namun terdapat juga aspek lain yang berkaitan dengan pentingnya pengetahuan produk dalam dunia bisnis. Berikut terangkum beberapa diantaranya:

1. Memudahkan Penjualan

Dengan penguasaan produk karyawan dapat memberikan informasi yang akurat kepada pelanggan agar pelanggan memperoleh pemahaman yang jelas mengenai produk sebelum mengambil keputusan pembelian.

2. Memenuhi Kebutuhan Pelanggan

Mempermudah karyawan dalam menyampaikan keunggulan produk secara efektif dan persuasif. Dengan kemampuan para karyawan dalam menguasai pengetahuan produk, akan lebih memudahkan pelanggan dalam memenuhi kebutuhannya.

3. Membangun Citra Profesional Perusahaan

Melalui pelayanan yang informatif dan terpercaya sehingga meningkatkan kepercayaan pelanggan, tentu saja akan mampu menciptakan hubungan baik antara para pelaku usaha dengan pelanggan. Tidak hanya itu, dengan hubungan baik ini maka prospek penjualan pun akan cenderung meningkat dengan mudah seiring berjalannya waktu.

2.1.3.3 Indikator *Product Knowledge*

Pengetahuan konsumen pada suatu produk yang baik biasanya memiliki pengetahuan mengenai produk yang akan dibelinya. Menurut Peter dan Olson, (2024) pengetahuan itu terbagi atas tiga jenis, yaitu:

1. Pengetahuan Atribut Produk

Pengetahuan tentang karakteristik atau atribut produk. Sesuai dengan batas yang ditetapkan berdasarkan kemampuan produksi dan sumber keuangan, manajer pemasaran dapat menambah atribut baru terhadap suatu produk dan menghapus atribut lama, atau memodifikasi atribut yang sudah ada. Pemasar harus tahu atribut produk yang mana yang paling penting bagi konsumen, apa fungsi atribut tersebut bagi konsumen, dan bagaimana konsumen menggunakan pengetahuan ini dalam proses kognitif seperti saat pemahaman dan pengambilan keputusan.

2. Pengetahuan Manfaat Produk

Pengetahuan tentang manfaat produk konsekuensi positif atau keuntungan-keuntungan yang akan diperoleh dari penggunaan produk. Pemasar juga mengetahui bahwa konsumen lebih sering berpikir tentang konsekuensi dari produk dan merek yang merek gunakan dibandingkan atributnya.

3. Pengetahuan Kepuasan Yang Diberikan Produk

Untuk mengetahui suatu kepuasan yang diberikan produk kepada konsumen adalah jika suatu produk akan memberikan kepuasan kepada konsumen jika produk tersebut telah digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen. Agar produk tersebut bisa memberikan kepuasan yang maksimal dan kepuasan yang tinggi kepada konsumen.

2.1.4 Kompetensi Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kompetensi Karyawan

Kompetensi karyawan adalah kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan seorang individu untuk melakukan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara efektif dalam suatu organisasi. Kompetensi menunjukkan kemampuan nyata karyawan dalam menghadapi tantangan kerja dan mencapai target perusahaan. Setiap perusahaan tentunya menginginkan karyawannya kompeten. Hal ini karena karyawan yang kompeten akan mampu berkontribusi lebih besar bagi perusahaan. Sementara itu, berdasarkan UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, berisi bahwa kompetensi kerja merupakan kemampuan kerja setiap individu yang meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Berikut pengertian kompetensi karyawan menurut para ahli:

1. Menurut Spencer, (2017), kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerjanya dalam pekerjaan. Karakteristik ini memiliki hubungan sebab-akibat dengan kinerja individu yang superior atau efektif dalam suatu organisasi.

2. Menurut Stephen, (2020), pengertian kompetensi yaitu suatu kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang guna melaksanakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Di mana, kemampuan tersebut ditentukan oleh faktor intelektual dan fisik.
3. Menurut pendapat dari Van, (2019), mengatakan bahwa arti dari kompetensi yaitu suatu karakteristik manusia yang saling berkaitan dengan efektivitas performa yang bisa dilihat dari perilaku, cara berpikir, dan gaya bertindak.

Dari penjelasan diatas mengenai definisi kompetensi karyawan menurut beberapa ahli, maka penulis membuat kesimpulan bahwa kompetensi karyawan adalah kemampuan yang dimiliki karyawan dalam bentuk kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif untuk mendukung pencapaian perusahaan.

2.1.4.2 Tujuan Kompetensi Karyawan

Tujuan kompetensi karyawan adalah untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Menurut Agustina, (2024) tujuan dari kompetensi kompetensi karyawan yaitu:

1. **Meningkatkan Kualitas dan Produktivitas Kerja**

Dengan kompetensi yang memadai, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur dan standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan. Oleh sebab itu kompetensi karyawan sangat mempengaruhi kualitas dan produktivitas kerja karyawan karena karyawan akan menemui kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan jika tidak memiliki kompetensi pada bidang yang dikerjakan.

2. **Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Pekerjaan**

Kompetensi yang baik akan meminimalisir kesalahan kerja dan mempercepat penyelesaian tugas, sehingga proses oprasional menjadi lebih efektif. Karyawan yang kompeten memiliki pemahaman mendalam tentang pekerjaan mereka, sehingga dapat menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan menghindari kesalahan

3. Mendorong Pengembangan Diri Karyawan

Melalui peningkatan kompetensi, karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan baru yang dapat meningkatkan kinerja individu, membuka peluang karier dan kenaikan gaji, membantu adaptasi terhadap perubahan dan teknologi baru, serta meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan inovasi dalam organisasi. Dengan terus mengembangkan diri dan kompetensi, karyawan menjadi lebih bernilai dan kompetitif di pasar kerja, sementara perusahaan mendapatkan manfaat dari peningkatan produktivitas dan pertumbuhan yang berkelanjutan

4. Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi

Karyawan yang kompeten lebih terampil, mampu bekerja secara efektif, dan lebih mampu menghadapi perubahan, sehingga berkontribusi langsung pada kinerja dan pertumbuhan organisasi. Kompetensi yang dimiliki karyawan secara langsung berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai target dan visi misinya.

5. Meningkatkan Daya Saing Perusahaan

Karyawan yang kompeten dapat memberikan solusi yang lebih baik, bekerja lebih efisien, dan beradaptasi dengan cepat, sehingga membantu perusahaan mencapai tujuannya dan unggul dalam persaingan bisnis. Karyawan yang kompeten akan memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis.

Dengan demikian penulis dapat menyimpulkan bahwa tujuan kompetensi karyawan bukan hanya untuk kepentingan individu, tetapi juga memberikan manfaat besar bagi perusahaan dalam menciptakan kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Karyawan

Adira et al., (2023) menyatakan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian terdapat banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan

tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu publik seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

2.1.4.4 Indikator Kompetensi Karyawan

Edy, (2024) menyatakan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep indikator kompetensi diantaranya:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan adalah kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.

2. Pemahaman (*Understanding*)

Pemahaman adalah kedalaman kognitif, dan efektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan (*Skill*)

Kemampuan adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4. Nilai (*Value*)

Nilai adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).

5. Sikap (*Attitude*)

Sikap ialah perasaan (senang dan tidak senang, suka tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.

6. Minat (*Interest*)

Minat adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul dan Nama Jurnal	Lokasi Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Feby Andina, Liana Ruth T. Siagian dan Alvin Dwi Bayanaka (2021)	Pengaruh Strategi Pemasaran <i>Upselling</i> Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen (Studi Kasus JCo Mall Graha Cijantung), Jurnal <i>Plans Penelitian Ilmi Manajemen dan Bisnis</i> , Vol. 16 No. 2	JCo Mall Graha Cijantung, Jakarta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi <i>upselling</i> mampu meningkatkan nilai transaksi dan pendapatan perusahaan. Namun, kesalahan dalam pelaksanaan strategi dapat menurunkan kepuasan pelanggan, sehingga Perusahaan perlu memperhatikan keseimbangan antara penawaran dan kepuasan konsumen.
2	Naida Fadilah Lestari dan Supriadi (2023)	Pelatihan Karyawan Terkait <i>Product Knowledge</i> pada PT Topindo Atlas Asia (Top 1 Oil), Jurnal <i>Mahasiswa Bina Insani</i> , Vol. 2	PT Topindo Atlas Asia (Top 1 Oil)	Penelitian ini menemukan bahwa pelatihan <i>product knowledge</i> meningkatkan pemahaman karyawan terhadap produk. Namun, pelaksanaan pelatihan masih

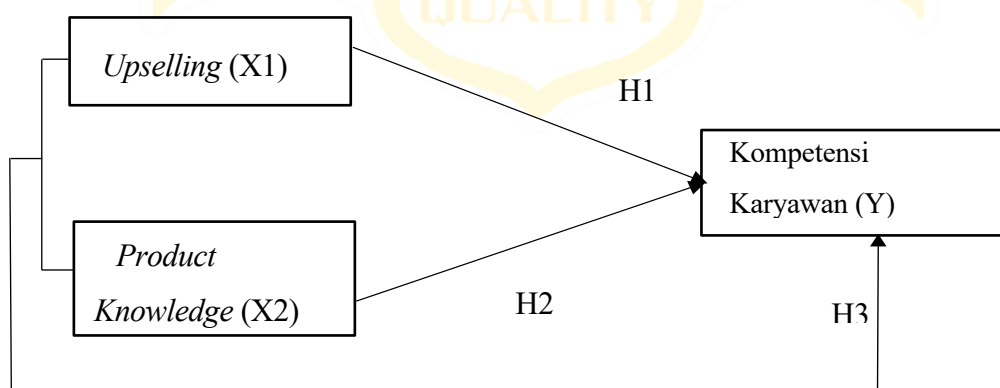
				kurang maksimal sehingga diperlukan inovasi seperti kartu produk untuk mempermudah promosi dan penjualan.
3	Hania Aminah (2016)	Pengaruh Efektivitas Pelatihan <i>Soft Skills</i> Terhadap Kompetensi Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta, Jurnal Manajemen dan Perbankan, Vol. 3 No. 3	Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta	Pelatihan <i>soft skills</i> berpengaruh positif terhadap kompetensi mahasiswa, terutama dalam public speaking, konsep diri, dan motivasi.
4	Denny Aditya Dwiwarman (2025)	Pengaruh Keterampilan <i>Soft Skills</i> dan <i>Hard Skills</i> terhadap Pengembangan Kompetensi Karyawan di Era Digital (Studi Kasus: Perumahan Mahkota Alvaro), Jurnal Minfo Polgan, Vol. 1 No. 2	Perumahan Mahkota Alvaro, Cianjur	<i>Soft skills</i> dan perencanaan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. <i>Soft skills</i> memiliki pengaruh lebih dominan (54%) dibandingkan <i>hard skills</i>
5	Ana Rokhayati, Roni Kembara dan Mahdani Ibrahim (2017)	Pengaruh <i>Soft Skills</i> dan Perencanaan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kualitas Pelatihan Sebagai Variabel Moderator, Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa, Vol 1 No. 2	PT Krakatau Tirta Industri, Cilegon	<i>Soft skills</i> dan perencanaan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kualitas pelatihan memperkuat hubungan, meski tidak semua aspek signifikan.

Sumber: Penulis 2025

Berdasarkan kelima penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi *upselling* dan *product knowledge*, yang didukung oleh pelatihan dan pengembangan *soft skill*, merupakan faktor penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan dan efektivitas pemasaran. Namun, belum ada penelitian yang secara spesifik mengkaji pengaruh pelatihan *soft skill* yang mencakup *upselling* dan *product knowledge* terhadap peningkatan kompetensi karyawan di sektor ritel seperti K3Mart di Medan, sehingga penelitian ini diharapkan dapat mengisi gap tersebut.

2.3 Kerangka Berpikir

Penelitian ini didasarkan pada teori bahwa pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan. Dalam konteks ini, pelatihan *soft skill* yang mencakup *upselling* dan *product knowledge* dianggap sebagai faktor penting yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dan mendorong penjualan. Untuk memperjelas alur pemikiran dalam penelitian ini, maka disusun kerangka berpikir yang disajikan dalam Gambar 2.1 berikut.



Sumber: Penulis 2025

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Keterangan :

X1 : Variabel *Upselling*

X2 : Variabel *Product Knowledge*

Y : Kompetensi Karyawan

Berdasarkan kerangka berpikir pada Gambar 2.1, dapat dijelaskan bahwa *upselling* adalah teknik penjualan dengan menawarkan produk tambahan atau produk yang bernilai lebih tinggi kepada pelanggan. Teknik ini memerlukan keterampilan komunikasi, persuasi, dan pemahaman terhadap kebutuhan konsumen agar penawaran dapat diterima tanpa menimbulkan kesan memaksa. Sementara itu, *product knowledge* adalah pemahaman mendalam mengenai produk yang dijual, termasuk fitur, manfaat, dan cara penggunaannya. Pengetahuan ini memungkinkan karyawan untuk memberikan informasi yang akurat kepada pelanggan, meningkatkan kepercayaan konsumen, serta mempermudah proses *upselling*.

Kedua komponen ini (*upselling* dan *product knowledge*) merupakan bagian dari *soft skill* yang dapat diasah melalui pelatihan. Dengan adanya pelatihan yang tepat, diharapkan karyawan memiliki kemampuan komunikasi yang baik, memahami produk secara menyeluruh, serta mampu menerapkan strategi *upselling* secara efektif. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kompetensi karyawan, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja dalam melaksanakan tugas secara profesional.

2.4 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjelasan maksud dari istilah yang menjelaskan secara operasional mengenai penelitian yang akan dilaksanakan. Definisi operasional menurut Singarimbun, (2021) mengatakan bahwa “dengan membaca definisi operasional dalam suatu penelitian, seorang peneliti akan mengetahui pengukuran suatu variabel, sehingga dapat mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut”.

Penelitian ini menggunakan dua variabel independen dan satu variabel dependen, yaitu:

1. Variabel Independen (X) adalah Pelatihan *Soft Skill*, yang difokuskan pada dua aspek utama:
 - a) X1 (*Upselling*) yaitu keterampilan karyawan K3Mart dalam menawarkan produk tambahan atau produk dengan nilai lebih tinggi kepada konsumen. *Upselling* merupakan bagian dari pelatihan *soft skill* yang menekankan kemampuan komunikasi, persuasi, dan pelayanan pelanggan.
 - b) X2 (*Product Knowledge*) yaitu pemahaman karyawan K3Mart terhadap informasi produk secara mendalam, termasuk fitur, manfaat, dan keunggulannya, sehingga dapat memberikan informasi akurat kepada pelanggan.
2. Variabel Dependen (Y) adalah kompetensi karyawan, yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugasnya secara efektif, yang mencakup tiga dimensi utama: pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

Teknik skala yang digunakan dalam mengukur variabel penelitian adalah skala likert. Skala likert biasanya digunakan sebagai salah satu metode pengumpulan data untuk mengetahui atau mengukur data yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif mengenai suatu fenomena sosial. Menurut Sugiyono, (2024) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel.

Adapun yang menjadi definisi operasional dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 2. 2 Defenisi Operasional

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
X1 (<i>Upselling</i>)	<i>Upselling</i> merupakan suatu teknik penjualan agar mendorong pelanggan membeli produk yang lebih mahal dan <i>upgrade</i> dalam upaya untuk membuat penjualan lebih menguntungkan. Cohen, (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan mengenali kebutuhan pelanggan 2. Kemampuan menawarkan produk tambahan 3. Kemampuan melakukan komunikasi persuasif 4. Kemampuan memberikan rekomendasi produk yang relevan 5. Kemampuan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan 	Likert
X2 (<i>Product Knowledge</i>)	<i>Product knowledge</i> adalah pengetahuan mengenai produk atau jasa yang dimiliki konsumen, yang diinterpretasikan oleh konsumen dan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan tindakan selanjutnya. Resmawa, (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan atribut produk 2. Pengetahuan manfaat produk 3. Pengetahuan kepuasan yang diberikan produk 	Likert
Y (Kompetensi Karyawan)	Kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerjanya dalam pekerjaan. Karakteristik ini memiliki hubungan sebab-akibat dengan kinerja individu yang superior atau efektif dalam suatu organisasi. Spencer, (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan (<i>Knowledge</i>) 2. Pemahaman (<i>Understanding</i>) 3. Kemampuan (<i>Skill</i>) 4. Nilai (<i>Value</i>) 5. Sikap (<i>Attitude</i>) 6. Minat (<i>Interest</i>) 	Likert

Sumber: Penulis 2025

2.5 Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara yang dianggap benar dalam pelaksanaan penelitian. Hipotesis ini harus dibuktikan kebenarannya melalui uji yang menggunakan hasil pengumpulan data ataupun fakta-fakta dalam penelitian. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas yang telah diuraikan peneliti, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. H0: Pelatihan *soft skill upselling* (X1) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y) K3Mart di Medan.
H1: Pelatihan *soft skill upselling* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y) K3Mart di Medan.
2. H0: Pelatihan *soft skill product knowledge* (X2) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y) K3Mart di Medan.
H2: Pelatihan *soft skill product knowledge* (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y) K3Mart di Medan.
3. H0: Pelatihan *soft skill upselling* (X1) dan *product knowledge* (X2) secara bersama-sama tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y) K3Mart di Medan.
H3: Pelatihan *soft skill upselling* (X1) dan *product knowledge* (X2) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y) K3Mart di Medan.